

<論文（経営学）>

企業の戦略形成におけるミドルの新たな役割

—チャンピオニングとしての役割を中心に—

周 炫 宗

要旨

グローバル化に象徴される今日の厳しい経営環境のもとで、多くの企業が生き残りをかけて新たな戦略的行動に出ている。戦略の実行過程における変更や、トップの戦略意図とは全く異なる戦略の創発といった企業の戦略的行動は、既存のトップ・マネジメント中心の視点、いわば「伝統的経営戦略論」の考え方では、十分に解明できなくなってきた。そこで、本稿ではミドル・マネジメント視点の新たな考え方の必要性を明らかにする。

戦略の形成と実行におけるミドル・マネジメントの役割は、影響力の方向性と貢献の特徴によって、「チャンピオニング」、「統合」、「促進」、「実行」と4つに分けられる。とりわけ、今日の企業によく見られる創発的戦略の形成には、「チャンピオニング」と「促進」の役割が深く関わることになる。また、創発的戦略の形成は創造的学習の実現が不可欠なので、ミドル・マネジメントの役割は、部下の創造性を引き出し、創造的学習を促す機能を果たさなければならない。

キーワード

戦略経営、創発的戦略、ミドルの戦略的役割、チャンピオニング、促進

1 はじめに

企業は、不確実性の高い環境変化のもとでは、常に組織の適応能力を高め、いくことで、柔軟な戦略的行動をとることができなければならない。長い間、安定的な環境変化のもとでは有効に機能してきた、「トップによる戦略策

定」と「組織による実行」という戦略実現の基本図式が、今日のような不連続的な環境変化のもとでは通用しなくなったからである。ミンツバーグはこうした現象を「計画的戦略 (deliberate strategy)」の限界と見なし、「創発的戦略 (emergent strategy)」の重要性を指摘している¹。つまり、トップの意図に沿って策定された戦略が、実行の段階で予期せぬ環境変化によって、初期の計画どおりすべて実現に向かうことは少なくなったのである。その代わりに、戦略の実行の過程で変更を加えられたり、当初の意図とは全く異なる形で実現されたりすることが多くなったのである。

こうした戦略の実行過程における戦略計画の変更や、組織内部からの全く異なる戦略の創発といった企業の戦略的行動は、既存のトップ・マネジメント中心の視点、いわば「伝統的経営戦略論」の考え方では、十分に解明できなくなってきた。言い換えれば、今日の企業の戦略的行動を論ずる際には、組織構造上の真ん中に位置しているミドル・マネジメントにより多くの焦点を当てた視点が必要になったと考えられる。

そこで、本稿は、今日の企業の戦略的行動を考察するに当たって、トップ・マネジメントを中心とした今までの経営戦略論の考え方に代わって、ミドル・マネジメントを中心とした戦略経営の新たな考え方のフレームワークを提示することを主な目的とする。そのために、以下のような順序で検討を加えていくこととしたい。まず、「伝統的経営戦略論」の考え方の特徴を吟味することで、今日の企業の戦略的行動との不整合を明確にし、戦略経営の新たな考え方の必要性について論ずる。次に、今日の企業に求められる戦略的行動の一つとして創発的戦略の概念を取り上げ、試験的ながらミドル・レベルの観点からの、戦略経営の新たなフレームワークを提示する。最後に、創発的戦略によって生まれる新製品の開発と、ミドル・マネジメントの役割、とりわけミドルのチャンピオニングとしての役割との関係について、実証分析を行う。

なお、実証分析の際は、慶応義塾戦略経営研究グループによって実施されたアンケート調査の結果を用いることとする。

2 戦略経営の新たな考え方の必要性

企業というのは、そもそも営利を目的とする経済事業組織なので、限られた利益をめぐる企業間の競争は、どの時代にも生じるものである。つまり、すべての企業は、各事業領域における超過利益の獲得に努めることによって、長期にわたる存続・成長を目指すのである。そして、企業間の競争を少しでも自分に有利なようにするために、企業は軍事上の用語である「戦略」の概念をマネジメントの活動と結びつけて、考えるようになるのである。

周知の通り「戦略」の概念を経営学の研究にはじめて明示的に導入したのは、チャンドラーである。チャンドラーは、企業経営には日常的なマネジメントとは異なる、全社的かつ長期的な展望のもとでなされるマネジメントがあることを明らかにした。彼は後者のマネジメントに対して「経営戦略」と名づけ、企業の基本的な長期目的を決定し、その目的の遂行のために必要な行動の方向を決定すること、またそのために必要な諸資源を割り当てること、と定義している。

チャンドラーの経営戦略論がアメリカ大企業の歴史研究の産物ではあるが、彼の経営戦略の概念は、その後の経営戦略論の研究者たちに大きな影響を与えた。とりわけ、彼の「(組織)構造は戦略に従う」という命題は、企業の経営戦略と組織との関係を考えるうえで長い間一つの金科玉条とされてきた。この命題は、経営戦略の策定と実行の過程が明確に分離されていて、戦略が先に決定されると、そこから組織の適切な構造を通じてその戦略が実行されることを意味するに他ならない。こうした見解は、アンゾフの『企業戦略』、アンドリュースの「SWOT分析」、ボストン・コンサルティング・グループの「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM)」、ポーターの『競争の戦略』などの、経営戦略論の錚々たる研究成果における基本的な考え方として受け継がれてきたといえよう。

上記の経営戦略論における主な関心事は、時代の潮流を反映しながら、時には多角化の問題へ、時には競争の問題へと移り変わったものの、多くの研究者に共通してみられたのが、トップ・マネジメントの役割の重視である²。たと

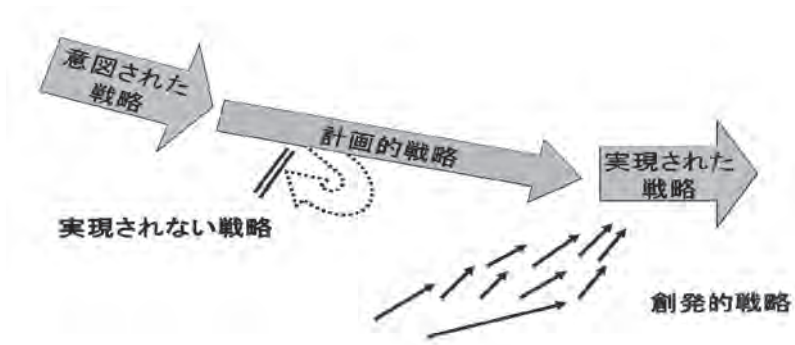
例えば、チャンドラーは、経営戦略の活動に関わる意思決定を戦略的意思決定と呼び、日常の諸活動に関する意思決定とは区別して、専らトップが担うものだとしている。また、戦略を「意思決定のためのルール」とみなしたアンゾフは、そのルールを作ることができる唯一な存在がトップであるとしている。このようにトップ・マネジメントの役割を重視する経営戦略論の諸学派³を、本稿では「伝統的経営戦略論」と呼ぶこととする。言い換えれば、「伝統的経営戦略論」は、戦略的意思決定の主役としてのトップ・マネジメントの視点に立って、戦略形成のプロセスと、その実行のための資源配分のメカニズムの究明に努めてきたといえよう。

こうした共通点をもつ「伝統的経営戦略論」では、トップ・マネジメントが戦略を策定し、組織がそれを実行するという、戦略の形成と実行の両活動の明確な分離を前提に議論が進められることになる。ただ、組織の問題、例えば戦略実行の際に起きる環境変化に組織のさまざまな要素がいかに対処すべきかといった類の問題は、「伝統的経営戦略論」において議論の対象外となってしまう。トップ・マネジメントの役割の重要性は、如何なる業界や時代においても否定されうるものではないが、組織の問題を軽視しているという点で、今日の企業の戦略経営を論ずるには、「伝統的経営戦略論」の主張に限界があるといえよう。

こうしたトップによる戦略策定と組織による戦略実行という「伝統的経営戦略論」の基本的な考え方に、真正面から異論を唱えたのがミンツバーグである。戦略を意思決定の流れのパターン（pattern in a stream of decisions）であると定義したミンツバーグは、戦略に関わる活動が実は組織の多様なところで起きているとする。これは、戦略とは、トップのみならず、組織の多様な階層のメンバーの活動によって作られた結果であることを示唆することに他ならない。とりわけ、ミンツバーグの理論は、戦略形成の方法として、トップ・マネジメントの意図（intention）によって策定される方法以外にも、組織内で時間の経過とともに作られていく戦略のパターン、いわゆる創発的戦略の形成に注目している。つまり、図表1で示されているように、実現された戦略（realized

strategy)の中には、完璧にトップの当初の意図どおり実現に向かうものもあれば、途中で予期せぬ変更が加えられたり、意図とは全く異なる形で生まれたりして実現に向かうものもあるのである。ミンツバーグは、前者を計画的戦略 (deliberate strategy) と呼び、後者を創発的戦略 (emergent strategy) と呼んで区別している。

図表 1 計画的戦略と創発的戦略



(出所：Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, *Strategy Safari-A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Free Press, 1998, ヘンリー・ミンツバーグ、ブルース・アルストランド、ジョセフ・ランベル著、斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社、1999年より抜粋)

ミンツバーグの指摘のように、計画的戦略は安定的な環境変化の下で、創発的戦略は不安定な環境変化の下でより多く見られるとすれば、不確実かつ不連続的な環境変化の下で熾烈な競争を強いられている今日の企業にとって、創発的戦略の重要性が高まりつつあるのはいうまでも無い。そして、日頃から競争相手より優れた創発的戦略が作れる組織レベルの仕組みや能力を具えることが、激しい競争環境のなかで生き残れる可能性を高めることになるといえよう。

しかしながら、伝統的経営戦略論のトップ重視の考え方では、創発的戦略の形成に関わる組織の諸要因の説明に限界があることは前述したとおりである。そこで、次節では、こうした創発的戦略の形成に代弁される今日の企業の戦略

行動のパターンを解明するために、戦略経営の新たな考え方、いわばミドルの視点を中心としたフレームワークについて議論していくこととする。

3 創発的戦略とミドルの戦略的役割

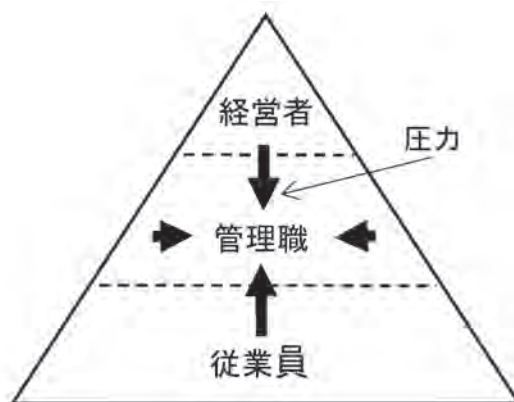
創発的戦略の形成には、組織のトップ・レベルのみならず、多くの階層のメンバーの参加が不可欠であるため、組織メンバーの多様な活動を束ねられる存在が必要となる。今日の企業に、その役割が求められるのは、組織構造上の中間に位置するミドル・マネジメントに他ならない。ここでは、ミドル・マネジメントの役割を中心とした観点から、議論を進めていく。

3-1 組織構造上のミドル・マネジメントの機能

日本語で管理職もしくは中間管理職と訳されることの多いミドル・マネジメントは、組織構造上、トップ・マネジメントと一般従業員との中間領域に位置する。日本企業の例で考えれば課長職から部長職に至るまでをいい、図表2のように意思決定者としての経営者（トップ・マネジメント）と仕事遂行集団としての従業員との中間にはさまれている形となる。

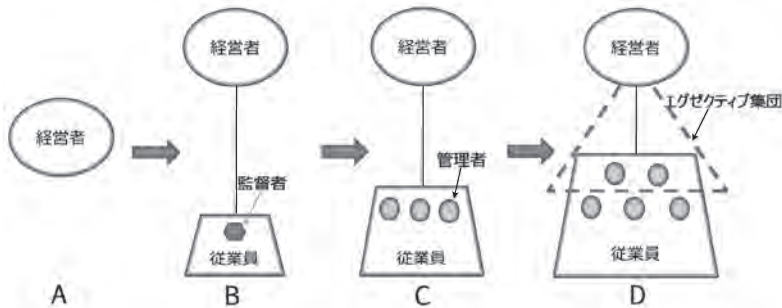
こうしたミドル・マネジメントの主な機能として、一般的に管理活動を行なうとされる。多くの企業で、ミドル・マネジメントが部・課などの部門単位の課題を経営者から受け取り、該当部門の従業員に、彼らの適性や能力に合わせて分割した仕事を与える。ミドル・マネジメントに、部門単位の責任者として、課題の目標達成の責任が問われるのである。したがって、ミドル・マネジメントが伝統的な役割である管理活動を行う際には、企業内のすべての層から圧迫を受ける立場にあるといえよう。トップや従業員から圧力をうけるだけでなく、同僚からも仕事上、昇進競争上の圧力をうけるのである（図表2参照）⁴。

図表2 組織構造上におけるミドル・マネジメントの位置



管理活動の主体としてのミドル・マネジメントは、図表3に示されているように、企業の成長とともに、組織内における位置や機能を異にしてきた。津田によると⁵、自営業のような個人企業（A）の段階では見られなかった管理者が、従業員集団をもつほど成長した企業（B）で、まずは職長のような監督者として現れることになる。さらに企業が成長し複雑になったり大規模になったりすると（C）、ここではじめて管理者として現れることになる。しかし、この段階ではまだ管理者は単なる従業員集団の一員としてとらえられ、戦略的なレベルの決定に関わる権限は依然としてトップの経営者に握られており、日常業務における権限委譲も不十分であることが多い。さらに企業が成長し続け、やがて現在の中規模以上の企業の段階になると（D）、管理者自身に階層分化がおき、エグゼクティブ集団に入る管理者も現れる。エグゼクティブ集団に入る管理者は、経営意思決定に参加する機会を与えられると同時に、経営責任をも負わされることになる。

図表3 企業の成長とミドル・マネジメント

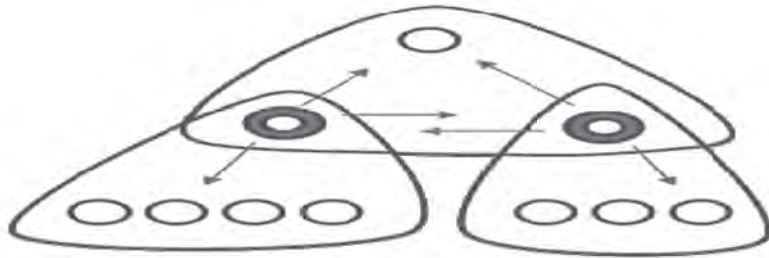


（出所：津田真澄『日本の経営の擁護』東洋経新報社、1976年、149頁より抜粋）

図表3のDの例からもわかるように、今日のミドル・マネジメントには従来の管理活動の機能に加えて、戦略形成に関わる意思決定への参加をも求められるので、組織構造上における力学関係も従来とは異なるものになるといえよう。図表2のような経営者及び従業員の方からの圧力だけではなく、ミドル・マネジメントの方から経営者や従業員の方へ向かう影響力のほうがより増大することになる。さらに、従来には昇進競争上の圧力の対象になりがちな他部門のミドル・マネジメントが、全社的レベルの意思決定を行なう際には、協力を得なければならない対象にもなりうるので、ミドル・マネジメント同士の連携の重要性がより高まったといえよう。

図表4は、今までの議論を踏まえて、企業の組織構造におけるミドル・マネジメントの機能を、リッカートの「連結ピン」の概念を用いて示したものである。リッカートは、人と人、人と組織、組織と組織を円滑に結びつける機能を「連結ピン」と呼び、効果的な組織維持のためにはミドル・マネジメントによる「連結ピン」機能の遂行が重要であるとしている⁶。とりわけ、上向きの影響力、つまりトップ・マネジメントへの影響力の行使能力は、ミドル・マネジメントが自分の機能や役割を満足に遂行するうえで欠かせないものであると指摘する⁷。

図表 4 ミドル・マネジメントの「連結ピン」機能と影響力



リッカートの理論が出された当時は、ミドル・マネジメントの機能や役割が主に管理活動に向けられた時代ではあるものの、ミドル・マネジメントが組織内部の上下と左右の各階層を結び付ける機能を果たすことと、トップ・マネジメントへの影響力の行使を重視するという「連結ピン」の概念は、本稿のミドル・マネジメントの視点を中心とした考え方に符合するといえよう。さらに、図表 4 に示されているミドル・マネジメント同士の影響力は、他部門のミドル・マネジメントの存在が従来の単なる仕事上の競争の相手から、今日の創発的戦略の形成に関わる重要な協力の対象へと変わることによって、一層重要となるのは間違いないであろう。

3-2 創発的戦略の形成とミドルの戦略的役割

今日のような不連続的な環境変化の下でよく見られる創発的戦略の形成は、トップ・マネジメントの戦略的意図や企業の当初の計画とは内容的に異なる形で行われることが多い。トップの戦略的意図や最初の計画に実現の途中から修正が加えられる形で生まれることもあれば、それとは全く異なる形で生まれることもあるのである。つまり、前述した計画的戦略が組織構造のトップ・レベルで緻密に策定され、完璧な実現に向かうのに対して、創発的戦略は組織構造の多様なレベルで生まれ形成されて、常に修正を加えながら実現に向かうのである。

こうした創発的戦略の形成と実現に向かって、いつもより積極的な役割が求

められている存在は、ミドル・マネジメントに他ならない。トップ・マネジメント視点の「伝統的経営戦略論」においては、戦略の実行の際の管理活動のみを期待されていたミドル・マネジメントが、今日の創発的戦略と関連して、従来とは異なる役割が求められているのである。

戦略の形成と実行に関わるミドルの役割を、戦略的役割と呼び、いち早く概念化に努めた研究者にフロイドとウードリッジ(Floyd & Wooldridge)がいる。彼らは、ミドル・マネジメントを戦略的目的と組織的行動の交差する領域に位置づけ、ミドル・マネジメントが戦略の形成と実行と関連して組織の上下の両方向に影響力を行使すべきであると主張する⁸。

図表5 戦略におけるミドル・マネジメントの役割

		貢献の特徴	
		分散的	統合的
影響力の方向	上方	チャンピオニング	統合
	下方	促進	実行

(出所：Steven W. Floyd and Bill Wooldridge, The Strategic Middle Manager, Jossey-Bass, 1996, p.42より抜粋)

図表5のマトリックスは、ミドル・マネジメントの組織構造上における影響の方向性を一つの軸にし、その影響力による戦略への貢献の特徴をもう一つの軸にしたものである。具体的には、まず組織階層におけるミドル・マネジメントの影響力がトップ・マネジメントの方（Upward）へ向かっているか、従業員の方（Downward）へ向かっているかによって分けられる。さらに、ミドル・マネジメントの行動が戦略の統合（Integrative）に貢献しているか、新たな戦略への分散（Divergent）に貢献しているかによって分けられる。その結果、戦略におけるミドル・マネジメントの役割は、図表5に示されているように、

チャンピオニング (Championing)、統合 (Synthesizing)、促進 (Facilitating)、実行 (Implementing) と4つに分けられることになる。

まず、チャンピオニングとは、「企業に新たなケイパビリティをもたらす、あるいは既存の能力を様々な方法で活用できる提案を、説得力をもって継続していくこと」⁹である。次に、統合とは、「組織内外から入ってくる様々な情報を戦略的な意味を込めて解釈し、トップ・マネジメントの状況判断の材料として提供するプロセス」¹⁰である。そして、促進とは、「組織の柔軟性や組織学習などを促すことで、企業の潜在的な戦略対応能力を拡大させるような仕組みを開発すること」¹¹である。最後に、実行とは、「組織行動を戦略的意図に沿って行わせるために綿密に設計された一連の介入」¹²である。

以上、ミドル・マネジメントの4つの役割の内容からいって、企業が創発的戦略を形成するためには、チャンピオニングと促進というとりわけ2つの役割が重要な意味をもつものとして考えられる¹³。繰り返しになるが、創発的戦略の形成は、既存の計画戦略から脱却することを意味するので、ミドル・マネジメントには図表5に示されているように戦略に対する分散的な特徴の貢献が求められるからである。

4 ミドルのチャンピオニングとしての役割

前述のように、創発的戦略の形成には、ミドル・マネジメントのチャンピオニングと促進の役割がより重要な意味をもつと考えられるが、ここではまずチャンピオニングとしての役割を中心に、日本企業の実態調査の分析結果を用いて、議論を進めていくことにしたい。

4-1 チャンピオニングとは

既に議論してきたように、チャンピオニングとは、企業に新たなケイパビリティをもたらせる戦略的代替案を提案し続けることである。これは、企業組織の様々な部署や階層に属している人々から創造的なアイデアを吸い上げ、企画

し、トップ・マネジメントへ戦略的代替案として提案する役割といってよい。また、既存の戦略的な優先順位の変更をトップ・マネジメントに働きかけたり、戦略的な焦点の移行や拡大に伴う投資といった問題を含んだりもする。いわば、ミドル・マネジメントによるチャンピオニングの役割の遂行は、ミンツバーグのいう創発的戦略の形成、そのものに他ならないのである。

チャンピオニングの最も肝心な活動である、トップ・マネジメントへの提案の際には、一工夫が必要である。以下は、バンダイナムコHD(株)の社長の石川氏のみドル時代の商品開発に関わる逸話¹⁴である。

「企画担当のころ、私は自分の案を通すために、裏技を使っていました。稟議書を書いて、会議で企画の採否を決める正規の手続きとは別に、初期段階の企画を逐一社長の耳に入れていたのです。

社長の出勤時間を見計らって1階のロビーで待ち伏せし、一緒にエレベーターに乗り込みます。勝負は社長室に入るまでの3分間。手短かに企画を説明し、“ね、面白いでしょう、いいでしょう”と説き伏せるのです。多いときは毎週やりました。私の課長時代は、管理職というより企画開発の先頭を走る感覚でした」

チャンピオニングとしての戦略提案の活動は、会議室など組織の公式的な場におけるフォーマルなコミュニケーションを通じて行われるのが一般的であるが、上記の逸話のようにインフォーマルなコミュニケーションをも積極的に活用すべきであることはいうまでも無い。

こうしたチャンピオニングとしての役割を、ミドル・マネジメントに期待するのは、彼らが戦略と組織との中間領域に位置するが故に、トップ・マネジメントに対して既存とは異なる革新的な提案ができる唯一な存在であるからである。近年、多くの企業が新製品・新事業の開発に苦しむ中、新製品開発プロセスのすべての段階において人事上・予算上の権限と責任を持ち、有望なビジネスの芽を周辺の障害物から保護しながら商品化に結びつける「チャンピオニング」制度の導入を試みる企業が増えているのは、ミドル・マネジメントの役割

に対する認識の変化と期待の反映であろう。

しかし、現実において、ミドル・マネジメントによるチャンピオニングの役割の遂行は、決して容易なことではない。トップ・マネジメントへの影響力を拡大しようとする試みは、しばしば、現状に不満を抱く造反者や上級ポストを狙う勢力拡大主義者のごとく、組織全体の利益より自分自身の利益のために行われているようにみなされることもあるからである。それでは、今日の日本企業におけるミドル・マネジメントのチャンピオニングとしての役割の実態は如何なるものであろうか。

4-2 新製品開発におけるミドルの役割

慶応義塾戦略経営研究グループは、長年にわたり日本企業の実態調査と経営分析を行なうため、上場製造企業を対象にしたアンケート調査を1995年から実施してきた¹⁵。とりわけ、2008年から4年間「経営革新のプロセスとマネジメント要因」というタイトルで実施されたアンケート調査では、ミドル・マネジメントの4つの戦略的役割の実態についての調査を試みた¹⁶。

図表6は、戦略の形成と実行におけるミドル・マネジメントの4つの役割が、強く求められている企業（スコア5と6¹⁷）の割合を表わすものである。

図表6 ミドル・マネジメントの4つの戦略的役割

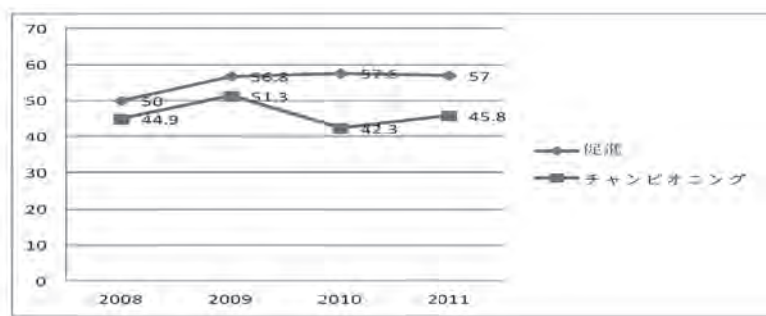
	2008年	2009年	2010年	2011年
チャンピオニング	44.9%	51.3%	42.3%	45.8%
統 合	50.8%	50.5%	62.7%	51.4%
促 進	50.0%	56.8%	57.6%	57.0%
実 行	62.7%	60.6%	71.2%	69.1%

(2008年N=120、2009年N=109、2010年N=113、2011年N=106)

依然としてミドル・マネジメントに対して戦略への統合的な貢献（統合と実行の役割）を求める企業の割合が高く維持されているものの、ミドルに戦略へ

の分散的な貢献（チャンピオニングと促進）を求める企業の割合もかなり高い水準となっているのが読み取れる（図表7参照）。

図表7 ミドル・マネジメントの戦略への分散的な貢献



従来のミドル・マネジメントには、トップ・マネジメントの意図によって作られた戦略を遺漏無く実行さえできればよかったのが、今日のミドルには戦略の実行への貢献は勿論、新しい戦略、いわゆる創発的戦略の形成にも積極的な貢献が求められているといえよう。

図表8は、ミドル・マネジメントのチャンピオニングと促進の役割と、新製品開発に関わる経営要因¹⁸との相関を示すものである。ミドル・マネジメントのチャンピオニングと促進の役割と、人々の挑戦意欲、創造性の発揮、創造的学習などの要因とは相関があることが示されている。部下の創造性を引き出し、彼らのアイデアを実現に向けてトップに働きかけるミドルのチャンピオニングとしての役割は、創発的戦略による新製品開発を実現するうえで重要な機能を果たしているといえる。

図表8 ミドルによる戦略への分散的な貢献の役割と経営要因との相関 (N=106)

	チャンピオニング	促進
挑 戦 意 欲	0.365**	0.331**
創 造 性 の 発 揮	0.268**	0.104
創 造 的 学 習	0.283**	0.235*

(**：相関係数は1%水準で有意、*：相関係数は5%水準で有意)

ミンツバーグの指摘のように、創発的戦略は、組織行動の1つひとつが蓄積され、学習される過程で戦略のパターンが形成されてくるとするもので¹⁹、創発的戦略の形成には組織構成員による組織学習、とりわけ創造的学習の実現が不可欠である。アンケート調査の結果からも、創発的戦略の形成に貢献するミドル・マネジメントの役割、いわゆるチャンピオニングと促進の役割は、組織構成員の挑戦意欲と創造性の発揮を促し、創造的学習の実現に大いに貢献していることが理解できる。

5 むすびにかえて

グローバル化に象徴される今日の厳しい経営環境のもとで、多くの企業が生き残りのための新たな戦略的行動に出ている。本稿では、今日の企業の戦略的行動を解明するために経営戦略論の諸説を概略しながら新たな視点の必要性を明らかにしようとした。戦略はトップ・マネジメントによって策定され、組織はそれを遺漏なく実行するとするトップ・マネジメント中心の視点では、今日の企業によく見られる創発的戦略の形成を論じるに限界があるからである。

そこで、ミドル・マネジメント視点の新たな考え方の必要性を述べ、ミドル・マネジメントの果たすべき4つの役割、「チャンピオニング」「統合」「促進」「実行」について検討した。とりわけ、ミドル・マネジメントによる戦略への分散的な貢献である、「チャンピオニング」と「促進」の役割は、創発的戦略の形成に欠かせない創造的組織学習の実現に大いに貢献していることが、アンケート調査の結果からも確認された。

しかし、ここでの議論で創発的戦略の形成とミドル視点の新たな考え方との関係が明確にされたとはいえ、創造的組織学習や新製品開発のプロセスにおけるミドル・マネジメントの役割が必ずしも十分に究明されたとはいえないところがある。今後、更なる理論研究と実証が不可欠と考えている。

【付録：本稿で使用されたアンケート調査の質問項目】

＜ミドル・マネジメントの4つの戦略的役割＞

次のようなミドルの役割が、どの程度求められていますか。

あまり求められていない 強く求められている

- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| 1) 環境変化をモニターし、情報の収集や解釈をする | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 |
| 2) 部下の創造性を引き出す | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 |
| 3) 部下からのアイデアの実現に向けて上司に働きかける | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 |
| 4) 既定の実施計画を実行する | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 |

＜コンセプトの異なる新製品の開発＞

過去3年間に、コンセプトの大幅に異なる新製品の開発がなされましたか。

ほとんど開発されなかった 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 数多く開発された

＜挑戦意欲＞

社員には、習慣を打ち破り、新しいことに挑戦しようという意識がどの程度そなわっていますか。

現状維持の姿勢が強い 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 挑戦意欲にあふれている

＜創造性の発揮＞

社員は、問題解決にあたり柔軟な発想や革新的なアイデアを積極的に提案していますか。

あまり提案していない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 積極的に提案している

＜創造的学習＞

業務遂行に際して、問題解決の新たな視点や発想がどの程度生み出されていますか。

ほとんど生み出されていない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 十分に生み出されている

¹ H. Mintzberg and J. Waters, “Of strategies deliberate and emergent”, *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257-272, 1985.

² トップ・マネジメントの役割への関心は、1980年代以降からトップ・マネジメントのチームに関する研究として数多くあらわれる。なお、トップ・マネジメント・チーム（TMT）に関する研究は、チーム内の実際の意思決定のプロセスに関する研究と、TMTそれ自体の特性に焦点を当てた研究と、大きく2つに分けられる（Steven W. Floyd and Bill Wooldridge, *Building Strategy from the Middle-Reconceptualizing Strategy Process*, Sage Publications, Inc., pp.18-20, 2000.）。

³ ミンツバーグによる経営戦略論の学派の分類の中では、エンバイロメント・スクール、デザイン・スクール、プランニング・スクール、ポジショニング・スクールが、本稿でいう「伝統的経営戦略論」に該当することになる（Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, *Strategy Safari-A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, The Free Press, 1998, ヘンリー・ミンツバーグ、ブルース・アルストランド、ジョセフ・ランペル、斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済、1999年）。

⁴ 津田真澄『日本的経営の擁護』東洋経済新報社、1976年、149頁。

⁵ 『同書』150～151頁。

⁶ Rensis Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book, 1961, レンシス・リッカート、三隅二不二訳『経営の行動科学—新しいマネジメントの探究』ダイヤモンド社、1964年、152～155頁。

⁷ Ibid., 『同訳書』153頁。

⁸ Steven W. Floyd and Bill Wooldridge, *The Strategic Middle Manager: How to create and sustain competitive advantage*, Jossey-Bass, 1996

⁹ Ibid., p.55.

¹⁰ Ibid., p.69.

¹¹ Ibid., p.84.

¹² Ibid., p.96.

¹³ 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂、2002年、114頁。

¹⁴ 日本経済新聞社編『それでも社長になりました！』日経ビジネス人文庫、2012年。

¹⁵ 各年度のアンケート調査結果の詳しい内容は、2011年度実施分を除いて、翌年の『三田商学研究』に報告されている。

¹⁶ 毎年のアンケート調査では、ミドルの役割に関する設問以外にも、経営戦略、トップ、

組織、製品イノベーション、イノベーションのプロセスなど、多岐にわたる設問を含んでいる。

¹⁷ 設問への応えは、1から6までのスケールで構成されていて、1は「あまり求められていない」と、6は「強く求められている」となっている。

¹⁸ 新製品開発を表わす設問項目である「コンセプトの異なる新製品」と、「挑戦意欲」、「創造性の発揮」、「創造的学習」との相関は、其々、0.403、0.403、0.344である（すべて1%水準で有意）。

¹⁹ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, *Strategy Safari-A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Free Press, 1998, ヘンリー・ミンツバーグ、ブルース・アルストランド、ジョセフ・ランベル著、斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済、1999年。

（ちゅう ひょんじょん 本学准教授）